Une Gestion des ressources humaines à l'interface des organisations : vers une GRH territoriale ?

Ingrid MAZZILLI
Doctorante en première année de thèse
Université Pierre Mendès France, Grenoble II / CERAG
150 rue de la Chimie – BP 47
38040 Grenoble Cedex 9
Ingrid.Mazzilli@upmf-grenoble.fr

Résumé :

La gestion des ressources humaines a, jusqu'à présent, été envisagée de manière à réguler le travail des personnes exerçant leur activité dans les organisations. Des pratiques de GRH s'observent cependant à l'interface de ces organisations : externalisation de services de gestion des ressources humaines, groupement d'employeurs, prêt de main d'œuvre dans les pôles de compétitivité et projets de GPEC territoriale plus récemment. Ces pratiques sont pour la plupart anciennes et d'autres voient le jour sous des formes parfois innovantes. Avant toute chose, il est nécessaire de s'interroger sur ce que ces pratiques recouvrent exactement, car elles paraissent très hétérogènes. Dès lors, comment les appréhender ? Au sein de cet ensemble, quelle réalité existe derrière l'appellation de « GRH territoriale » ? Quels facteurs sont de nature à la favoriser, pour quels dispositifs ?

La communication interpellera la gestion des ressources humaines inter-organisationnelles, en montrant comment le débat se cristallise autour de l'émergence de pratiques de GRH territoriales. Un état de l'art sur les différentes figures de la GRH inter-organisationnelles sera établi, afin de pouvoir les définir et les caractériser. Parmi ces pratiques, il sera choisi de concentrer notre intérêt sur la GRH territoriale et les différents facteurs empiriques et théoriques qui intensifient le débat et le surgissement de ces pratiques. Ces propos serons illustrés par la restitution d'une étude de terrain portant sur un cas concret de GRH territorial, le pôle de mobilité régional.

Mots clés : GRH territoriale**,** pratiques de GRH inter-organisationnelles, parcours professionnels, pôle de mobilité régional

Introduction

Le 26 mars 2008, le Conseil des Ministres a adopté le projet de loi sur la modernisation du marché du travail, qui transpose l'accord interprofessionnel conclu par les partenaires sociaux. Celui-ci envisage en particulier de sécuriser les parcours professionnels, d'améliorer le retour à l'emploi et de stimuler les collaborations à un niveau territorial

Nombreux sont les exemples tirés de l'actualité économique et sociale mettant en exergue un certain décalage entre la rigidité des cadres légaux et les pratiques actuelles et dont la législation tente de combler ces écarts. En sciences de gestion, ces interstices, lorsqu'ils concernent l'entreprise, représentent des terrains propices à l'investigation scientifique et invitent à l'étude de pratiques non saisies par la recherche. Tel est notamment le cas de certaines pratiques de gestion des ressources humaines : tandis que la GRH a été conçue et envisagée par et pour l'entreprise verticale intégrée, de nombreuses pratiques prennent cependant forme et s'établissent à l'interface de plusieurs organisations.

Certaines de ces pratiques existent depuis longtemps, et sous des formes très diverses : groupements d'employeurs, mutualisation d'actions de GRH au sein des Système Productifs locaux, etc. D'autres ont émergé plus récemment : prêt de main d'œuvre dans les pôles de compétitivité et projets de GPEC territoriale notamment.

Ces pratiques de GRH inter-organisationnelles interrogent nos manières traditionnelles de concevoir la GRH. Elles soulèvent un certain nombre d'enjeux : enjeux pratiques et enjeux de connaissances. Avant toute chose, il est nécessaire de s'interroger sur ce que ces pratiques recouvrent exactement, car elles paraissent très hétérogènes. Dès lors, comment les appréhender ? Au sein de cet ensemble, quelle réalité existe derrière l'appellation de « GRH territoriale » ? Quels facteurs sont de nature à la favoriser, pour quels dispositifs ?

La première partie sera consacrée à la caractérisation des pratiques de GRH inter-organisationnelles : après avoir effectué un état de l'art sur ces pratiques, anciennes et récentes, mais surtout diverses, il sera proposé de les différencier selon deux critères. La communication se concentra ensuite sur le cas des pratiques de GRH territoriales, dont il sera traité dans la suite de la communication. Ces pratiques de GRH territoriale sont intensifiées par des facteurs actuels. Elles se cristallisent autour d'un débat, celui d'une GRH envisagée à l'échelle du territoire. Dans une troisième partie, un cas concret de GRH territoriale illustrera ces propos. En conclusion, des pistes de recherches possibles pour la suite de ce travail seront proposées.

1. De nombreuses figures de la GRH inter-organisationnelles

1.1. Les pratiques de GRH inter-organisationnelles : constat empirique et théorique

1.1.1. La coexistence de pratiques anciennes et émergentes

La gestion des ressources humaines a, jusqu'à présent, été envisagée par les théoriciens et praticiens comme l'activité ayant vocation à « créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations » (Cadin et al. 2004). Néanmoins, des pratiques ayant été développées à l'interface d'au moins deux organisations, pour certaines déjà anciennes, d'autres plus récentes, peuvent être observées. Ainsi, les conventions collectives régissent et organisent le travail des salariés d'entreprises différentes mais de manière harmonisée. Dans d'autres situations, les salariés, liés à un seul employeur,

sont pourtant amenés à travailler pour le compte d'une entreprise utilisatrice, qui aura, dès lors une influence non négligeable sur les ressources humaines qu'elle fait travailler sur son site. Tel est aussi le cas des situations de sous-traitance, mais aussi des contextes de travail collaboratif.

Des pratiques de GRH plus récentes s'observent par exemple au sein des réseaux d'entreprises, tel que les Systèmes Productifs Locaux. Les entreprises partenaires peuvent développer des formes de pratiques de GRH mutualisées. En se groupant, elles mettent en place des actions de formation en commun ou bien des structures de recrutement collectives. Parfois, elles peuvent créer un Groupement d'Employeur, leur permettant d'embaucher un salarié, lié par un contrat de travail au Groupement mais dont l'activité sera partagée entre plusieurs entreprises. Encore plus récemment, nous assistons à l'émergence de dispositifs de GRH territoriale. Ces actions de gestion des ressources humaines sont à ce jour expérimentées par des groupes d'entreprises désireuses de gérer leur capital humain avec une visibilité étendue au bassin d'emploi local.

1.1.2. Une littérature qui interpelle la GRH au sein des formes d'organisation en réseaux

En parallèle de ces observations empiriques, la littérature sur la GRH au sein des réseaux pointe l'évolution des formes organisationnelles et met question la gestion des ressources humaines au sein de ces formes réticulaires. Leclair et Le Boulaire (2002) notent que le passage de l'entreprise verticale intégrée à l'entreprise-réseau s'est accompagné d'actions de recentrages et d'externalisations, résultant sur le rétrécissement du périmètre juridique de l'entreprise. Mais « le périmètre des actions de gestion, gestion des choses comme gestion des hommes, est resté inchangé. […] ». La littérature sur la GRH au sein des réseaux fait néanmoins référence à une gestion des ressources humaines inter-organisationnelle. Pour Cadin (1997), nous sommes passés d'une conception de la GRH tournée vers la gestion du marché interne, à une conception de la GRH élargie. Cette dernière « incite à imaginer des fonctionnements en réseau beaucoup plus marqués, témoignant de modèles de carrière nouveaux, préfigurant des formes de GRH inédites" (Cadin, 1997, p.81).

1.1.3. Des enjeux soulevés par les situations de travail multi-employeurs

A propos des situations de travail multi-employeurs, Rubery et al. (2002) identifient un certain nombre d'enjeux pour la fonction ressources humaines dans ces formes organisationnelles nouvelles : la supervision et le contrôle, la discipline, les conditions de rémunération, la responsabilité de la santé et de la sécurité, la loyauté et la confidentialité, et la reconnaissance des syndicats. De la même manière, Pichault (2000), a propos d'un « call-center » impliquant plusieurs employeurs, note que ces formes de travail remettent en cause les règles de management et interrogent le renouvellement des outils traditionnels de la fonction RH. Enfin, dans le cas des projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité, les enjeux d'une GRH inter-organisationnelle concerneraient les questions d'ordre juridique et les contrats de travail, la mobilité et les parcours professionnels, et le management d'équipes inter-entreprises et multiculturelles. (Defélix et al. 2006).

Rubery et al. (2003) suggèrent qu'il existe un besoin d'inclure les relations inter-organisationnelles dans l'étude de la relation d'emploi, et qu'il faudrait réinsérer les questions liées à l'emploi dans les analyses des contrats inter-organisationnels et des partenariats.

1.2. Les pratiques de GRH inter-organisationnelles : une définition

Dans le champ d'études sur les partenariats notamment, peu d'attention à été accordée à l'impact des relations inter-organisationnelles sur l'organisation interne du travail. Les

relations inter-organisationnelles ont en effet d'abord été présentées comme un moyen d'externalisation, ce qui a occulté les questions liées à l'emploi et à la relation de travail. Or dans un contexte où les relations inter-organisationnelles sont croissantes, ceci constitue un important manquement dans la littérature (Rubery et al., 2004).

Les relations inter-organisationnelles sont définies comme « les transactions, flux et liens relativement durables et récurrents (ressources, amitiés, liens informels) qui se déroulent parmi ou entre une organisation et une ou plusieurs organisations dans leur environnement » (Oliver, 1990, p.241). Forgues et al. (2006) précisent que ces relations se tiennent plutôt entre un ensemble d'acteurs (individus, groupes, organisations, etc.) agissant pour le compte de leur organisation.

L'expression « pratiques de GRH » renvoie ici à un ensemble d'activités exercées dans le cadre des organisations » menées dans différentes « matières » recrutement, sélection, rémunération, formation, etc.) (Pichault, 2000). Les pratiques de GRH sont, en d'autres termes, les diverses modalités que peut prendre l'exercice d'une matière – ou activité – de GRH. Ainsi, dans le cas du pôle de mobilité régional, étudié dans la seconde partie, la pratique de GRH inter-organisationnelle concerne l'activité de GPEC. Elle prend forme dans le nouement d'une relation entre cinq entreprises. Un certain nombre d'organisations participent également à la mise en œuvre de cette pratique : ANPE, ASSEDIC et organisations syndicales notamment. Les pratiques de GRH inter-organisationnelles se définissent, selon notre conception, comme une activité ou plusieurs activités de GRH qui s'établissent entre au moins deux entreprises. Elles peuvent néanmoins comprendre la participation d'organisations tierces diverses (administrations, associations, etc.). Le ou les salariés concernés par cette activité sont liés à leur employeur par un contrat de travail unique. Cependant, l'acquisition, la stimulation et la régulation de ces personnes au travail fait intervenir au moins deux employeurs.

1.3. Une caractérisation des pratiques de GRH inter-organisationnelles

Notre définition des pratiques de GRH inter-organisationnelles précise que la gestion des personnes faisait intervenir au moins deux employeurs. Toutefois, ceux-ci peuvent intervenir de plusieurs manières sur une pratique de GRH inter-organisationnelle. Au moins deux situations peuvent être distinguées.

Dans les situations de sous-traitance, l'évaluation de la performance des salariés peut être plus ou moins influencée par l'avis de l'entreprise « utilisatrice ». Le client ou l'entreprise utilisatrice a en effet un fort intérêt à intervenir directement sur la gestion des ressources humaines de l'entreprise partenaire afin de s'assurer de la qualité des produits ou services fournis (Hunter, 1996). Dans ces situations, l'entreprise « utilisatrice » peut directement influencer les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise partenaire. Elle peut notamment se prononcer sur l'évaluation de la performance, l'évolution de carrières ou encore sur l'orientation des salariés vers certaines formations professionnelles. Outre les situations de sous-traitance, ce mode d'intervention se retrouve notamment dans le cadre du travail intérimaire, du prêt de main-d'œuvre ou de certains partenariats en projets collaboratifs notamment.

Dans le second cas, la mise en œuvre de pratiques de GRH a fait l'objet d'un accord antérieur explicite entre l'employeur et un ou plusieurs autres partenaires. On ne délègue pas la gestion des ressources humaines à un autre employeur mais on se met d'accord sur des pratiques de GRH harmonisées. C'est le cas des conventions collectives, groupements d'employeurs (Delalande et Buannic, 2006 ; Martin, 2006 ; Paradas, 2007 ; Zimmermann, 2006), et autres

cas de pratiques de GRH mises en commun dans les réseaux d'entreprises, notamment au sein des Système Productifs Locaux (CDIF, 2005 ; Pommier, 2002 ; Lamanthe, 2005). Les entreprises partenaires décident de mettre en œuvre une politique commune de GRH pour assurer l'acquisition, la stimulation et régulation des ressources humaines impliquées dans la situation de travail collaborative. Chaque entreprise conserve néanmoins ses pratiques de GRH respectives pour les salariés non concernés par l'activité de travail mise en commun. Les pratiques ou certaines pratiques de GRH sont médiatisées par un collectif, constituée d'entreprises et d'organisations partenaires. C'est également le cas des pratiques de GRH territoriales. Ces dernières ont particulièrement retenu notre attention : elles se distinguent des autres pratiques étudiées plus haut par le fait qu'elles intègrent un rapport à l'espace particulier et constituent peut-être les prémisses d'une innovation sociale.

2. La GRH territoriale en question : quels éléments concrets ?

2.1. De nouveaux facteurs qui interrogent les pratiques de GRH inter-organisationnelles

En parallèle de ces pratiques, un certains nombre de facteurs empiriques intensifient le débat sur la GRH inter-organisationnelle et amplifient le surgissement de ces pratiques.

2.1.1. Une incitation à la fluidification des parcours professionnels

De nouvelles démarches de gestion des parcours émergent. Littière et Sardas (2007) observent deux grands types de démarches à l'initiative des entreprises : une logique d'anticipation des besoins de reclassement d'une part et, de l'autre, un investissement par l'entreprise dans le développement de l'employabilité et de l'aptitude à la mobilité. Deflandre et Xhauflair (2007) montrent également comment certaines entreprises, face à un impératif de restructuration, développent des dispositifs innovants de reclassement des ressources humaines. A ce titre, rappelons le démarrage d'un projet de modernisation du marché du travail, qui devrait se concrétiser par un Accord national interprofessionnel sur la modernisation du marché du travail. Le texte aura pour objectif, tout d'abord, de « faciliter l'entrée dans l'entreprise et améliorer le parcours en emploi ». Le texte s'attachera ensuite à décrire les conditions selon lesquelles il sera possible de « sécuriser les contrats et améliorer le retour à l'emploi ».

2.1.2. L'impulsion des pouvoirs publics: le renforcement de la présence d'acteurs institutionnels autour de la question du territoire

Afin de faire face aux tensions sur le marché du travail, de nouveaux acteurs sont identifiés et incités à développer des actions de soutien aux entreprises. Parmi ceux-ci, on compte notamment les Chambres de Commerce et d'Industrie (Lambert, 2007), ainsi que les branches professionnelles et les collectivités territoriales (Asseraf et Chassard, 2006). Les coopérations inter-organisationnelles et interinstitutionnelles seraient aptes à soutenir le développement du « capital social » au sein du réseau établi. Cette coopération est supposée être portée par « l'acteur collectif territorial », investi progressivement d'une responsabilité économique, sociale et territoriale » (Bories-Azeau et al., 2007). Depuis la révision constitutionnelle du 28 mars 2003, nous assistons de plus à une relance du processus de décentralisation, favorisant l'implication des collectivités territoriales auprès des entreprises.

2.1.3.La récurrence des pratiques de co-innovation

Le développement de programmes de recherches collaboratifs, tels que les projets européens, s'observe dans de nombreux secteurs. En France, le lancement des pôles de compétitivité en juillet 2005, entre autre, a relancé les préoccupations autour de ces formes organisationnelles. En effet, les projets collaboratifs des pôles de compétitivité mettent en scène des salariés issus d'organisations diverses, tant au niveau culturel, organisationnel et au niveau de leur domaine d'activités. Outre les projets collaboratifs labellisés, les pôles font également figure de réels tremplins pour la mise en place d'actions de GRH inter-organisationnelles, comme par exemple celles qui s'exercent dans la cadre du prêt de main d'œuvre, qui autorise les PME à bénéficier des « conseils d'experts détachés par une autre structure du pôle de compétitivité, et ceci « sans risquer d'être poursuivie pour "prêt illicite de main-d'œuvre à but lucratif » (Article 22 de la Loi du 30 décembre 2006).

2.2. Une convergence du débat vers la dimension territoriale

2.2.1.Fléxisécurité et GRH

La notion de fléxisécurité est une approche qui consiste à vouloir trouver des actions concrètes permettant de répondre à la fois aux besoins de flexibilité des entreprises et de sécurité des employés (Pichault et Xhauflair, 2007), mais aussi aux besoins de sécurité des entreprises et de flexibilité des salariés (Centre d'Analyse Stratégique, 2007). Cette notion cristallise le débat actuel autour de la refonte du marché du travail. La fléxisécurité est une notion dont les principes peuvent être incarnés notamment par certains dispositifs de gestion des ressources humaines, dont la gestion des ressources humaines territoriale, qui permet d'aborder également la question de la fluidification des parcours professionnels mais à l'aune d'illustrations concrètes. Un exemple de pratique de GRH territoriale fera l'objet d'une étude de cas dans la troisième partie de cette communication.

2.2.2.La constitution des compétences territoriales

La notion de territoire intègre à la fois une dimension spatiale et mais aussi et surtout humaine. Il se définit dès lors comme « un construit qui génère un système de représentations communes à ses membres, qui crée ses propres règles et qui fait émerger des formes de régulation partielle relativement autonomes » (Gilly et Pecqueur, 2000, p.134). Cette définition insiste sur le fait que le territoire est avant tout constitué d'acteurs. Nous ajoutons que ces acteurs interagissent autour de ressources partagées. Or, la nature même des ressources qui constituent la compétitivité des territoires s'est transformée. Ces ressources ne sont aujourd'hui plus attachées à un territoire physique, mais elles sont désormais immatérielles et liées à un territoire organisé. Les savoir-faire locaux, reconnus de longue date, sont aujourd'hui appréhendés en termes de compétences-clés des territoires et reposent essentiellement sur la capacité de coopération des acteurs multiples en présence (Mendez et Mercier, 2006).

Un certain nombre d'auteurs ont montré que l'interaction des acteurs en présence sur le territoire le façonne et joue un rôle en faveur de son développement. L'étude menée par Benner (2003) dans la Silicon Valley en Californie illustre comment des acteurs intermédiaires– des organisations du secteurs privé et public, intermédiaires entres travailleurs et entreprises – ont contribué au développement régional en facilitant la régulation du marché du travail. De Bernardy (1998) met en relief le fait que la proximité des entreprises, la coopération entre les centres de recherches et les entreprise, dans la région de Grenoble a fortement participé au développement économique local. Trink (2007) suggère enfin que des

dispositifs spécifiques tournés vers les entreprises et les emplois constituent la clé de la redynamisation des territoires.

Coopérations d'acteurs multiples sur le territoire et développement local : l'imbrication entre territoire et entreprises est prégnante et se fait ressentir avec force. Alors que l'emploi et le territoire sont plus que jamais liés, comment, dès lors, ne pas évoquer une gestion des ressources humaines territoriale ?

2.3. Vers une GRH territoriale ?

La distinction principale établie ici entre la GRH intra-organisationnelle et la GRH territoriale est l'unité de référence qui définit le périmètre d'intervention de la gestion des ressources humaines. L'unité de référence de la GRH « intra-organisationnelle » est la firme, l'organisation. La gestion des ressources humaines territoriale, a, quant à elle, un périmètre d'action élargi au territoire. La GRH territoriale est inter-organisationnelle au sens défini plus haut, mais elle intègre, en plus, la notion de proximité locale, de collaboration sur un espace géographique. La GRH territoriale, en somme, prend pour périmètre d'action, un bassin d'emploi local.

Puisque l'unité de référence de la GRH n'est plus l'entreprise, mais le territoire, la GRH territoriale remet en question à la fois la relation de travail fondée sur le modèle de l'entreprise intégrée et la gestion des parcours professionnels. C'est pourquoi un cas concret de régulation des parcours professionnels sur un territoire, le pôle de mobilité régional, est présenté dans la suite de la communication.

3. Etude d'un dispositif de GRH territoriale émergent : le pôle de mobilité régional

Cette étude de cas décrit et analyse l'émergence d'une pratique de GRH inter-organisationnelle portant sur la mobilité interne et externe des employés. Qualifiée d'inter-organisationnelle car elle regroupe cinq entreprises partenaires, cette pratique de GRH s'est concrétisée par la mise en place en 2006-2007 d'un « pôle de mobilité régional » (PMR) crée dans la région de Grenoble.

Après avoir rappelé la problématique de recherche, les contextes externes et internes de l'entreprise créatrice du pôle de mobilité régional seront examinés. Ensuite, le contenu du changement sera décrit, à savoir, la transformation de la gestion des parcours professionnels. Enfin, l'analyse processuelle de cette transformation sera restituée, de manière à pouvoir étudier comment certains événements ont été mobilisés par les acteurs.

3.1. Problématique de recherche

3.1.1. Questions de recherche

Les entreprises sont aujourd'hui, pour la plupart, insérées dans un contexte économique instable et imprévisible. Elles sont souvent face à l'impératif de devoir restructurer leurs activités de production dans des circonstances parfois difficiles du point de vu humain et se voient contraintes de mener des plans sociaux. Or, gérer les ressources humaines « à chaud », n'est plus tout à fait envisageable pour certaines entreprises engagées dans la voie du développement durable. Sous la pression des syndicats et des pouvoirs publics, les directions se trouvent dans l'impératif d'inventer de nouvelles manières de gérer leurs ressources humaines tout en étant « responsables socialement ». A coté de cela, les entreprises sont liées de manière plus ou moins formelle, avec tout un ensemble de partenaires organisationnels

divers, souvent locaux De nouveaux dispositifs de gestion des ressources humaines émergent ainsi, à l'initiative des entreprises et à l'échelle du territoire. Quels changements dans la manière de concevoir l'activité de gestion des parcours professionnels cela entraîne-t-il ?

3.1.2. Objectif et méthodologie

L'objectif de cette étude est d'analyser le processus qui aboutit à la constitution d'une pratique de GRH inter-organisationnelle territoriale impliquant le passage d'une gestion des parcours professionnels « intégrée » à une gestion des parcours professionnels élargie. Pour cela, l'analyse contextualiste a été utilisée, selon la méthode développée par Brouwers et al. (1996). Les éléments de contextes et de contenu présentés ci-dessous sont, selon le point de vue adopté ici, une construction des acteurs interrogés.

Du point de vue méthodologique, les matériaux empiriques ont été collectés à partir d'entretiens réalisés lors d'une enquête exploratoire effectuée en juin 2007. Cinq entretiens semi-directifs ont été menés : trois avec des personnes ayant participé à la création du Pôle de mobilité régional, un avec un délégué syndical de la CFDT et un avec le Délégué Général du Pôle de compétitivité Minalogic. Notre objectif était de se documenter sur le fonctionnement du dispositif mis en place. La grille d'entretiens a été construite à partir d'interrogations sur le pôle de mobilité régional : comment les personnes interrogées le définissent-elles, quels sont les objectifs, les modalités d'accès au pôle pour les salariés, quelles sont les conditions de réussite et les risques, etc. Une analyse thématique manuelle a ensuite été réalisée. Un second entretien a été mené en mai 2008 avec le directeur du pôle et un certain nombre de coupures de presse sur ce dispositif ont servis de sources de documentation secondaires. L'entreprise créatrice du pôle de mobilité, entreprise qui figure parmi les leaders du secteur des semi-conducteurs, sera particulièrement étudiée.

3.2. Présentation du cas

Installé dans la région de Grenoble, le pôle de mobilité régional regroupe cinq entreprises au sein d'une association loi 1901. Le pôle de mobilité régional (PMR) repose également sur un partenariat plus informel avec des organismes publics pour l'emploi : Maisons de l'emploi, UNEDIC, ANPE, DDTE, Ministère de l'emploi. Selon nos interlocuteurs, *« L'objectif est de sécuriser les parcours et de promouvoir l'autonomie des salariés dans leur projet professionnel (DRH entreprise fondatrice) ».*

Tout salarié remplissant les conditions d'éligibilité de chaque entreprise, définies dans les accords de GPEC respectifs, peut accéder au pôle de mobilité, à condition que son entreprise ne soit pas engagée dans un plan de sauvegarde de l'emploi. Un espace physique dédié et hors entreprise a été créé, auquel sont attachées quelques personnes chargées d'accompagner les projets personnels. Un certain nombre de conditions requises ont été dictées par les créateurs du PMR : le salarié doit être volontaire et il a une garantie de confidentialité envers l'employeur jusqu'à ce que son projet soit mûr. Lorsqu'un salarié prend contact avec un consultant, il est aiguillé par un consultant, sur les opportunités d'emplois correspondants au projet personnel : possibilités de formation, projet de création ou reprises d'entreprises, offres d'emploi, etc. Lorsque le projet professionnel individuel est jugé viable par les responsables opérationnels du pôle de mobilité, il doit être validé par deux commissions : d'abord par le « comité de validation interne des projets », qui associe les organisations syndicales signataires, l'entreprise et le salarié. Ensuite par le « comité d'agrément », qui associe l'administration (DDTE, ASSEDIC, ANPE et OPCA) et qui participe à la finalisation de l'accompagnement du projet dans ses modalités de mises en œuvre administratives. Le projet obtient une validation définitive. C'est à ce moment qu'intervient la rupture du contrat de travail.

94 personnes ont fait appel au PMR à ce jour. Près de 90% d'entre elles ont STMicroelectronics pour entreprise d'origine et 10 % une autre entreprise. Les cadres représentent une part majoritaire des personnes qui se sont rendues dans les locaux du PMR, soit 77% des personnes, alors que les techniciens ne représentaient que 11% des salariés.

3.2.1. Contexte externe

Caractéristiques du secteur d'activité

La complexification des techniques et des produits dans le domaine des semi-conducteurs a pour conséquence une évolution rapide des métiers. Ceci implique, d'une part, un renouvellement accéléré des compétences des salariés, et d'autre part, la transformation qualitative des compétences requises. Des compétences au carrefour de plusieurs domaines d'expertises sont aujourd'hui nécessaires dans ces secteurs de haute-technologie.

Environnement économique

L'entreprise étudiée est implantée sur une région reconnue pour la densité des relations inter-firmes Parfois comparée à la Silicon Valley française, la région de Grenoble et de ses alentours a été enrichie par la création de plusieurs pôles de compétitivité depuis juillet 2005, dont le pôle Minalogic, à vocation mondiale, organisé autour des logiciels intégrés et des micro-nano-technologies. L'entreprise étudiée est membre de Minalogic.

Aspects réglementaires

Il n'existe aujourd'hui, pas de support juridique permettant d'accompagner les personnes qui souhaitent quitter l'entreprise de manière volontaire en accord avec l'entreprise. La loi du 18 janvier 2005, dite de programmation pour la cohésion sociale, institue une négociation triennale obligatoire dans certains types d'entreprises et au niveau des branches. Les statuts de l'association qui régit le PMR prévoient en effet que chaque entreprise partenaire ait signé un accord de GPEC avant un an. Les entreprises partenaires du PMR y voient un outil de GPEC innovant *: « C'est intéressant de participer à une innovation sociale […] nous constatons que certaines personnes ont des projets d'évolution professionnelle mais il n'existe actuellement pas de structures d'accompagnement pour les personnes qui souhaitent quitter l'entreprise. Il faut créer des parachutes car il n'y a actuellement aucun support juridique pour de telles initiatives. » (DRH entreprise partenaire).*

Contexte socio- démographique

Nos interlocuteurs ont fait part du constat selon lequel la mobilité géographique en France serait faible. Les personnes restent très attachées à leur région. L'emploi à durée indéterminée au sein d'une même entreprise reste encore une image profondément ancrée dans les mentalités des français.

3.2.2. Contexte interne

Activités et orientation stratégique

L'activité de l'entreprise initiatrice du PMR s'organise autour de l'activité de conception et de fabrication de produits en silicium et logiciels embarqués. L'entreprise entre actuellement dans une phase de maturité et voit ses métiers évoluer. Elle intègre maintenant la dimension service dans les produits, ce qui se traduit concrètement par l'acquisition de compétences nouvelles. Mais cela se traduit également par la fragilisation d'autres métiers, dès lors voués soit à être redéfinis qualitativement et quantitativement, soit à disparaître.

Structure des effectifs

L'entreprise a effectué un recrutement récemment de quelques six-cent personnes, dont quatre-cent ingénieurs et cadres. L'embauche massive de cadres et ingénieurs pose problème d'un point de vue de gestion des carrières car les salariés ne pourront tous être promus, du fait du goulot d'étranglement de la pyramide hiérarchique.

Acteurs dominants

Parmi les acteurs dominants, on compte, bien entendu, les cinq entreprises partenaires, représentées par leur directeur des ressources humaines. Les associations syndicales représentent également un poids important au sein du PMR. Au sein de l'entreprise initiatrice, quatre des cinq syndicats représentatifs sont signataires de l'accord de GPEC, qui intègre le PME en tant qu'outil de gestion des carrières.

Contexte social

Le pôle de mobilité a été initié par le DRH France de STMicroelectronics suite au retour d'expérience du groupe après deux évènements majeurs intervenus en 2003 et 2005 en France : la fermeture d'un site en 2003, puis un plan social en 2005. L'expérience de la mise en place d'une cellule de reclassement dans le second cas a inspiré la création du pôle de mobilité régional sur plusieurs points : la volonté d'éviter si possible la reconduction de tout plan social et le constat d'une mobilité limitée au bassin d'emploi notamment.

Notons que l'entreprise initiatrice s'est elle-même engagée dans un projet de développement social durable. La négociation de GPEC entre dans ce cadre là.

3.2.3. D'une gestion des parcours intégrée à une GRH territoriale

Avant le lancement du PMR, l'entreprise initiatrice avait mis en place des plans de sauvegarde de l'emploi. La gestion des carrières était perçue comme passive face à l'environnement. Le CDI constituait de fait la norme en termes d'emploi et la mobilité professionnelle était envisagée uniquement de manière interne et locale. La GPEC, souvent perçue comme non-conforme aux intérêts des salariés, pouvait faire l'objet de négociations conflictuelles entre les partenaires sociaux et l'entreprise, car elle symbolisait la divergence d'intérêts entre les salariés qui souhaitent évoluer à l'intérieur de la firme, et l'entreprise qui souhaite se détacher de certains personnels.

Avec la création du PMR, l'entreprise souhaite, sans aucun doute, passer d'un mode de gestion des emplois et compétences « à chaud » à une gestion des parcours durable. Elle promeut la sécurisation des parcours professionnels et l'autonomie des salariés. La PMR est présenté comme l'outil qui permettra d'intégrer la dimension de proactivité tant recherchée. Les objectifs annoncés et les résultats attendus pour les entreprises partenaires sont pluriels. Il s'agit avant tout de soutenir et de créer les dynamiques professionnelles tout en « fertilisant le bassin d'emploi régional ». Les entreprises ont également des attentes sur la manière d'appréhender la gestion des carrières car elles souhaitent sensibiliser leurs employés sur le fait que ceux-ci doivent désormais être acteurs de leur évolution professionnelle en dehors des plans sociaux, à l'intérieur ou hors de l'entreprise. Aux yeux des partenaires sociaux, le PMR doit surtout venir pallier l'insécurité professionnelle : « *L'idée du pôle, c'est de donner les moyens d'évoluer aux salariés car les métiers sont en évolution permanente. Le CDI n'est pas un contrat à durée infinie ! Il y a des besoins d'évolution des carrières professionnelles, dans le métier ou l'entreprise. Mais il n'y a pas de blocage sur le fait que l'avenir d'une personne ne dépend pas de l'entreprise. » (Délégué syndical)*

3.3. La mobilisation d'éléments contextuels par les acteurs du PMR

Les groupes impliqués sont d'une part, les entreprises et leur direction des ressources humaines, et de l'autre, les salariés et leurs organisations syndicales. L'administration publique est actrice également, mais de manière moins prononcée.

L'enjeu de la confrontation concerne les parcours professionnels. Tandis que les DRH souhaitent mettre en place un dispositif leur permettant de gérer les compétences avec davantage de souplesse et de réactivité, les salariés souhaitent quant à eux, obtenir la garantie de la durabilité de leur emploi, au moins dans leur région.

La DRH justifie le recours à un tel dispositif en mobilisant le contexte externe et interne. L'évolution du secteur d'activité et l'obligation légale de négociation sur la GPEC constituent des atouts considérables puisque ces constats sont présentés comme indépendants de la volonté de l'entreprise. L'expérience douloureuse de plan social et de reclassement pèse considérablement en faveur de l'entreprise, qui souhaite éviter la reconduction d'un tel évènement. Enfin, le partenariat inter-organisationnel permet aux entreprises de mutualiser leurs efforts et de bénéficier de moyens matériels et immatériels supplémentaires. Le partenariat les ouvre à une visibilité sur le territoire. Le soutien obtenu par l'administration publique permet de mettre en avant des garanties d'encadrement légal pour les salariés.

Les syndicats mobilisent, de leurs côtés, également le cadre réglementaire de la négociation sur la GPEC et l'expérience passée de plan social. En revanche, le contexte interne est plus largement mobilisé : les évolutions de carrières sont aujourd'hui rendues difficiles du fait de le rétrécissement du haut de la pyramide hiérarchique et du manque de confiance dans le département ressource humaines. Les salariés voient surtout dans le PMR un moyen d'encadrer légalement la sortie des salariés de l'entreprise. Ils possèdent un atout considérable : le volontariat et la participation aux comités de validation des projets. Le fonctionnement du PMR est dépendant du recours que les salariés vont faire du dispositif. Ils peuvent ainsi à tout moment, freiner et bloquer le dispositif.

Au-delà de la gestion des parcours, c'est la relation d'emploi qui est mise en question. Avec la mise en place du PMR, l'entreprise admet qu'elle ne garantit pas aux salariés un emploi à vie au sein d'un même site. Mais loin de se désengager, elle tente de mettre en place un dispositif de soutien aux salariés dont l'emploi est fragilisé. Le salarié, quant à lui, doit intégrer une part d'autonomie dans la gestion de sa carrière, qui relevait jusque là, de la responsabilité de l'entreprise. La sphère d'action de l'entreprise sort de ses frontières juridiques et s'étend sur le territoire, de même que la mobilité du salarié. Chaque partie trouve un intérêt en mobilisant le contexte interne et externe. A l'heure actuelle, il est étonnant de constater que les intérêts entre les groupes en présence – entreprise, salariés et administration – semblent converger. Ce constat peut être relativisé par le fait que les premiers entretiens réalisés ont été menés alors que le PMR n'avait pas encore été officiellement lancé dans toutes les entreprises adhérentes. De même, une seule personne représentant les salariés a été interviewée. Restant attentifs à ces limites, l'investigation sera poursuivie de manière plus poussée et plus large un an après le démarrage du PMR. Toutefois, le PMR a, pour l'heure actuelle, permis de mettre en place un certain nombre de projets professionnels, qui, pour 40% des personnes, concernent une création d'entreprises, une mobilité externe pour 27% de personnes et une mobilité interne pour 5,5% de salariés.[1] Au total, une cinquantaine de projets sont en cours d'accompagnement et 27 ont déjà aboutis.

[1] Les autres types de mobilité n'ont pas été précisés par les personnes rencontrées.

Conclusion

Alors que les relations inter-organisationnelles se multiplient, ainsi en va-t-il des formes de GRH inter-organisationnelles. A l'heure où la « fluidification » des parcours » et la « fléxisécurité » monopolisent le débat, il est nécessaire de regarder au plus près de ces pratiques afin de saisir leurs modalités. Cette communication établie un premier pas vers l'éclaircissement d'une réalité concrète mais néanmoins complexe. Ce choix s'est porté plus précisément sur l'étude des pratiques de GRH territoriales, car ce modèle émergent semble cristalliser de nombreux enjeux en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines. Une GRH inter-organisationnelle territoriale est envisageable malgré les enjeux que cela soulève. Bien plus qu'un renouvellement des pratiques de GRH, c'est aussi la conception de l'emploi et la mobilité des personnes qui est en cause. Les projets de GRH territoriale le montrent : nous passons progressivement d'une gestion des parcours professionnels intégrée à une gestion des parcours élargie au territoire, qui bouleversent les normes de durabilité de l'emploi au sein d'une seule entreprise. Le champ inter-organisationnel confère à notre champ d'étude une complexité accrue mais des plus intéressants : l'unité de référence de la GRH n'est plus l'entreprise, mais le territoire.

Une étude exploratoire a été menée, avec pour objectif, de comprendre le fonctionnement d'une démarche de GRH territoriale, et ensuite, de faire émerger des pistes de recherches pour la suite de ces travaux. Cette étude exploratoire comporte, bien entendu, ses limites. Le travail de collecte d'informations empiriques a été réalisé au tout début du lancement du dispositif étudié. Les discours recueillis comportent très certainement, une part de formalisme. Les instigateurs du dispositif communiquent sur le dispositif avec beaucoup de précaution et les informations sont données au compte-goutte. Enfin, il aurait été nécessaire de rencontrer des salariés ayant eu recours aux services proposés par le PMR, ainsi que des représentants de l'administration publique. Le travail de terrain se poursuivra dans cette optique.

Ce travail a néanmoins permis de mettre en exergue quelques pistes de recherches. La première interroge et questionne la relation de travail établie, finalement entre un salarié, une entreprise et un territoire : quels seront les effets de cette régulation des ressources humaines multipartite sur la relation d'emploi ? La seconde piste s'intéresse aux conditions d'émergence de ces pratiques de GRH territoriale. En supposant que le pôle de mobilité constitue une innovation sociale, il apparaît dès lors pertinent de s'interroger sur les conditions d'émergence de cette innovation sociale. Une innovation peut en effet se définir comme une nouveauté ayant trouvé sa demande et son marché. Or il est vrai que nous ne disposons que de peu de recul, à l'heure actuelle, pour savoir quel sera le succès d'un tel dispositif. Nous constatons néanmoins que le groupe STMicroelectronics, suite à la bonne réceptivité et au fonctionnement satisfaisant du pôle de mobilité dans la région de Grenoble, a entrepris de mettre en place deux dispositifs similaires, dans la région d'Aix-en-Provence et de Tours.

Une prochaine enquête de terrain concernant trois autres cas de pratiques de GRH territoriale devrait permettre de construire et préciser notre questionnement sur ce thème, dont la floraison pourrait bien constituer un des enjeux futurs de la fonction ressources humaines.

Bibliographie

ASSERAF G., CHASSARD Y. (2006) « Promouvoir la mobilité sur le marché du travail », *Centre d'analyse stratégique, Horizons stratégiques, n°2, p.76-85.*

BENNER C. (2003), « Labour Flexibility and Regional Development: The Role of Labour Market Intermediaries », *Regional Studies, vol. 37, n°6et 7, p. 621-633*

BORIES-AZEAU I., LOUBES A., FABRE C. (2007), « Un nouveau modèle d'anticipation sociale des restructurations : l'action collective dans le cadre d'un réseau d'entreprises » *Congrès AGRH 2007, Fribourg*

BROUWERS I, CORNET A., GUTIERREZ L., PICHAULT F., ROUSSEAU A., WARNOTTE G. (1997), « Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste », *De Boeck Université, Paris-Bruxelles*

CADIN L. (1997), « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? », in BESSON P., *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation, Paris, Vuibert, p. 65-95*

CADIN L., GUERIN F., PIGEYRE F. (2004). « Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie », *2e édition. Dunod, Paris*

CDIF (2005), « Gestion collective des ressources humaines dans les SPL », *Cahiers du CDIF, n°3*

CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE (2007), « Mobilités, formation et parcours professionnels : les multiples visages de la "flexicurité" dans et hors de l'entreprise », *La note de veille, 12 février 2007*

DE BERNARDY M. (1998), « Reactive and Proactive Local Territory: Co-operation and Community in Grenoble », *Regional Studies, vol. 33, n°4, p.343-352*

DEFELIX C., CULIE J.D., RETOUR D., VALETTE A. (2006), « Les pôles de compétitivité, laboratoire d'innovation en ressources humaines ? », *Revue Française de Gestion Industrielle, vol. 25, n°3, p.69-86*

DEFLANDRE D., XHAUFLAIR, V. (2007), « L'"entreprise à l'envers" comme nouvel outils de restructuration : la GRH a ses paradoxes », *Congrès AGRH 2007, Fribourg*

DELALANDE F., BUANNIC L. (2006), « Groupements d'employeurs, mode d'emploi. Une forme d'emploi innovante pour les salariés et les entreprises », *Eyrolles Editions d'organisation*

FORGUES B., FRECHET M., JOSSERAND E. (2006), « Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche », *Revue française de gestion, vol. 164, p.17-31*

GILLY J.P., PECQUQEUR B. (2000), « Régulation des territoires et dynamiques institutionnelles de proximité : le cas de Toulouse et des Baronnes », in GILLY, J.P., TORRE, A. (dir), *Dynamiques de proximités. L'Harmattan, p.131-164*

HUNTER L., BEAUMONT, P., SINCLAIR D. (1996), « A 'partnership' route to human resource management? », *Journal of Management Studies, vol. 33, n°2, p.235-257*

LAMBERT C. (2007). « L'interface entre entreprise et territoire : un nouveau métier pour les chambres de commerce et d'industrie ? », *Cahiers du CEREN, n°19, p.5-19.*

LAMANTHE A. (2005), « Les transformations du marché du travail : un éclairage à partir de l'analyse des décalages entre offre et demande dans un système productif localisé », *Sociologie du travail, vol. 47, p. 37-56*

LECLAIR P., LE BOULAIRE M. (2002), « Une GRH sans frontières ? L'exercice du contrôle dans l'entreprise-réseau », *Etudes Entreprise & Personnel*

LITTIERE A., SARDAS, J.C. (2007), « Nouveaux dispositifs d'orientation et d'accompagnement des parcours professionnels : peut-on concilier la logique du reclassement anticipé et celle du développement de l'employabilité ? » *Congrès AGRH, Fribourg*

MARTIN D.PH. (2006), « Relation d'emploi et mutualisation des ressources humaines entre entreprises d'un même territoire : le cas pratique de rémunération des groupements d'employeurs *», Congrès AGRH, Reims*

MENDEZ A., MERCIER, D. (2006), « Compétences-clés des territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue française de gestion, n°164, p.253-275*

OLIVER C. (1990), « Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions *», Academy of Management Review, vol. 15, n° 2, p. 241-265*

PARADAS A. (2007), « Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME : une variété de réponses », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n°226-227, p.147-155.*

PICHAULT F., NIZET, J. (2000), « Les pratiques de gestion des ressources humaines », *Editions du Seuil*

PICHAULT F. (2000), « Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion, Septembre-octobre 2000, p. 5-15*

PICHAULT F., XHAUFLAIR, V. (2007), « La flexsécurité revisitée à l'aune des pratiques effectives », *Congrès AGRH, Fribourg*

POMMIER P. (2002), « Les systèmes productifs locaux », *La Documentation Française, DATAR.*

RUBERY J., CARROLL M., COOKE F.L., GRUGULIS I., EARNSHAW J. (2004), « Human Resource Management and the Permeable Organization: The Case of the Multi-Client Call Centre**»,** *Journal of Management Studies, vol. 41, n°7, p.1199-1222*

RUBERY J., COOKE F.L., EARNSHAW J., MARCHINGTON M. (2003), « Inter-organizational Relations and Employment in a Multi-Employer Environment », *British Journal of Industrial Relations, vol. 41, n° 2, p. 265-289*

RUBERY J., EARNSHAW J., MARCHINGTON M., VINCENT S. (2002), « Changing Organizational Forms and the Employment Relationship », *Journal of Management Studies, vol. 39, n° 5, p.645-672*

TRINK C. (2007), « Destruction et création d'emplois, revitalisation de territoires : la dimension territoriale des mutations économiques », *Réalités industrielles, novembre 2007*

ZIMMERMANN, B. (2006), « Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ? », *Sociologie du travail, vol. 48, n°1, p.1-16*